

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam GBHN 1993, disebutkan bahwa pembangunan pertanian yang mencakup tanaman pangan, tanaman perkebunan dan tanaman lainnya diarahkan pada berkembangnya pertanian yang maju, efisien dan tangguh. Pembangunan bertujuan untuk meningkatkan hasil dan mutu produksi, meningkatkan pendapatan petani, memperluas lapangan kerja dan kesempatan berusaha, menunjang pembangunan industri serta meningkatkan ekspor.

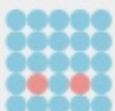
Sejarah pembangunan pertanian Indonesia sejak Pelita I sampai pelita V telah membuktikan bahwa sektor pertanian memberikan peran yang besar dalam memajukan perekonomian nasional. Salah satu sektor pertanian yang menjadi andalan adalah sub sektor perkebunan. Hal ini terbukti dari devisa yang dihasilkan dari sektor non-migas yang terbesar adalah dari sektor perkebunan. Sub-sektor perkebunan, sebagai bagian integral dari pertanian dalam arti luas, juga telah menunjukkan perannya yang cukup penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi nasional diantaranya, selain sebagai sumber devisa negara, ialah sebagai sumber pendapatan petani, penyedia lapangan kerja, pemerataan pembangunan dan pelestarian alam. Hal ini sesuai dengan tujuan pembangunan perkebunan yang tercantum dalam Tri Dharma Perkebunan (Industri Perkebunan Besar di Indonesia, 1989):

1. Menghasilkan devisa maupun rupiah dengan cara yang efisien.
2. Mengembangkan lapangan kerja bagi masyarakat.
3. Memelihara sumberdaya alam dan pelestarian lingkungan.

Indonesia memiliki potensi yang besar untuk tanaman perkebunan. Salah satunya yaitu tanaman kelapa sawit. Hal ini didasarkan dari peranan kelapa sawit yang semakin menonjol seperti yang disebutkan dalam Seminar Nasional,



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Peluang dan Tantangan Industri Kelapa Sawit Menyongsong Abad XXI di Medan pada tanggal 1-2 Agustus 1995 (Dijetbun, 1995) bahwa kelapa sawit memiliki peranan yang cukup besar dalam berbagai upaya pokok pembangunan ekonomi, seperti antara lain: pengembangan wilayah bukaan baru, kependudukan, menciptakan prakondisi menuju industrialisasi, pembangunan ekonomi pedesaan dan kemitraan. Dengan peran tersebut pantas jika komoditi kelapa sawit dijadikan sebagai komoditi perkebunan andalan dinegara kita.

Kelapa sawit (*Elaeis guineensis* JACQ), bukan merupakan tanaman asli Indonesia tetapi pada kenyataannya mampu hadir dan berkiprah di Indonesia, tumbuh dan berkembang dengan sangat baik. Kelapa sawit merupakan tanaman penghasil lemak dan minyak nabati yang paling efisien dan menguntungkan jika dibandingkan dengan tanaman penghasil lemak dan minyak nabati lainnya (kacang tanah, kedelai, kelapa kopra, jagung dan biji kapas), dan produk minyak sawit dapat tersedia sepanjang tahun

Kelapa sawit sebagai komoditi strategis diharapkan dapat memberikan kontribusi yang semakin besar bagi devisa negara, hal ini terutama disebabkan oleh pergeseran pangsa konsumsi minyak nabati dunia yang memperlihatkan kenaikan permintaan akan minyak sawit.

Pada pelita V (1989-1994), peningkatan ekspor non migas menunjukkan keberhasilan, tercermin dari komposisi ekspor yang tidak tergantung pada ekspor migas saja. Pangsa ekspor non-migas terhadap keseluruhan nilai ekspor meningkat secara konsisten dari 36,3% pada Tahun 1989 menjadi 43,3% pada tahun 1994 (Laporan Proyek APBN 1995/1996).

Minyak kelapa sawit mentah (CPO) merupakan salah satu komoditas non-migas yang ikut menyumbang kenaikan peran ekspor non-migas. Pangsa ekspor CPO meningkat dari 1,4% pada tahun 1989 menjadi 2,3% pada tahun 1994. Pada saat ini peningkatan ekspor non-migas termasuk CPO masih





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

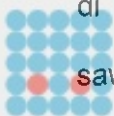
diupayakan terus menerus dengan tetap memperhatikan kebutuhan CPO untuk konsumsi domestik. Pada masa krisis ini pengembangan kelapa sawit ditujukan untuk pemenuhan bahan baku minyak goreng domestik dan dilain pihak ditujukan untuk pasar ekspor.

Produk olahan utama kelapa sawit adalah CPO (*Crude Palm Oil*) dan PKO (*Palm Kernal Oil*) yang diperoleh melalui proses ekstraksi. Turunan produk dari PKO dan CPO tersebut sangat beragam dan tidak terbatas pada minyak goreng sehingga memungkinkan untuk mengembangkan industri hilirnya.

Sampai dengan akhir 1999 Malaysia masih tercatat sebagai penghasil minyak kelapa sawit terbesar di dunia dengan volume produksi CPO sebesar 10.553,918 ribu ton (Statistics of Malaysian Palm Oil, 2000), sedangkan Indonesia pada tahun yang sama menempati urutan kedua dengan volume produksi CPO sebesar 6.200 ribu ton. Dalam mewujudkan misinya untuk menggeser dominasi Malaysia dan menjadi negara penghasil minyak sawit nomor satu didunia, Indonesia mengembangkan perkebunan kelapa sawit dengan pesat.

Selama 26 tahun terakhir perkembangan perkebunan kelapa sawit terus berkembang dari areal seluas 133.298 Ha (1970) menjadi 1.502,8 ribu Ha pada akhir tahun 1999 dengan volume produksi CPO 6.200.000 ton (BPS, 2000). Secara khusus perkembangan luas areal perkebunan kelapa sawit dan produksi minyak sawit di seluruh Indonesia periode tahun 1989-1999 akan diperlihatkan pada Tabel 1.

Sampai dengan Tahun 1997 jumlah perusahaan perkebunan kelapa sawit di Indonesia sebanyak 256 buah perusahaan dengan areal perkebunan kelapa sawit seluas 2.461.827 ha pertahun. Dari luas tersebut 89,5% adalah milik perusahaan perkebunan kelapa sawit swasta dan terkonsentrasi di daerah





Sumatera yang mencapai sekitar 79% dari total luas areal perkebunan kelapa sawit di Indonesia (CIC, 1998).

Tabel 1. Perkembangan Luas Areal Perkebunan Kelapa Sawit Dan Produksi Minyak Sawit Diseluruh Indonesia Tahun 1989-1999.

Tahun	Luas Areal (000 Ha) ¹	Pertumbuhan (%)	Produksi CPO (ton) ²	Pertumbuhan (%)	Produksi PKO (ton) ²	Pertumbuhan (%)
1989	569,7	-	1.964.954	-	392.389	-
1990	773,8	12.42	2.412.612	22.78	503.803	28.23
1991	779,3	16.36	2.657.600	10.15	551.345	9.44
1992	819,8	11.94	3.266.250	22.96	559.274	1.44
1993	903,2	9.93	3.421.449	4.75	602.229	7.68
1994	865,2	11.84	4.008.062	17.15	796.537	32.26
1995	992,4	12.24	4.479.670	11.77	942.063	18.27
1996	1.245,3	11.09	4.898.658	9.35	1.084.676	15.14
1997	1.296,8	9.44	5.385.458	9.94	1.189.603	9.67
1998	1.338,4	6.99	5.902.178	9.59	1.302.907	9.52
1999	1.502,8	-	6.200.000	5.05	-	-

Keterangan: - : data tidak tersedia

Sumber : ¹ : BPS, 2000

² : FAO, 2000

Dalam sepuluh tahun terakhir (1989-1999) produksi CPO mengalami peningkatan yang cukup berarti. Peningkatan tersebut sejalan dengan meningkatnya luas areal perkebunan kelapa sawit yang berproduksi termasuk dari proyek perkebunan baru dan perluasan yang telah memasuki masa produksi. Secara keseluruhan, produksi CPO Indonesia mengalami peningkatan rata-rata sebesar 12.05% setiap tahunnya, yaitu dari 2.412.612 ton pada tahun 1989 meningkat menjadi 6.200.000 pada tahun 1999 (FAO, 2000). Pada tahun 1993, produksi CPO terbesar berasal dari perkebunan negara tetapi mulai tahun 1997 peranan produksi perkebunan swasta menjadi yang terbesar di Indonesia.

Konsumsi CPO Indonesia cenderung meningkat setiap tahunnya yaitu rata-rata sebesar 16,9% (Tabel 2). Berdasarkan perhitungan yang dilakukan Oil World (Bisnis Indonesia, 13 Maret 1997) produksi minyak goreng nabati pada periode 1998-2001 berjumlah 83,68 juta ton. Dari jumlah tersebut kontribusi minyak sawit dan minyak inti mencapai 27,8%, pada periode yang sama konsumsi minyak sawit diprediksikan mencapai 104.281 ribu ton. Kondisi ini akan mampu mendongkrak harga komoditas tersebut. Pada periode 2007-2012

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



pangsa produksi kelapa sawit masih tetap yang terbesar. Pada periode 2003-2007 pangsa produksinya naik menjadi 30,1% dan pada 2007-2012 naik tipis menjadi 30,8%. Konsumsi minyak sawit diperkirakan memiliki daya serap terbanyak dibandingkan dengan minyak lainnya. Dari total konsumsi 11,06 juta ton (2003-2007), pangsa konsumsi minyak sawit mencapai 21,4%. Sementara pada periode 2007-2012 total konsumsi akan naik menjadi 132,23 juta ton. Seiring dengan kenaikan ini, pangsa konsumsi minyak sawitpun naik menjadi 22,5%. Untuk lebih jelasnya perkembangan konsumsi CPO di Indonesia diperlihatkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Perkembangan Konsumsi CPO di Indonesia

Tahun	Konsumsi (ribu ton)
1991	1.490
1992	2.236
1993	2.789
1994	2.036
1995	2.774
1996	3.350
1997	3.688
1998	3.876

Sumber : Direktur Jendral Perkebunan dalam Bisnis Indonesia 12 Juni 1998

Harga CPO di Indonesia menurut laporan dari Bank Indonesia mengalami peningkatan yang cukup berarti selama beberapa tahun belakangan ini, walaupun pada tahun 1996 sedikit mengalami penurunan. Pada tahun 1993 harga CPO hanya mencapai Rp 694,3 per kg meningkat menjadi Rp 1.175 per kg pada bulan Juli 1997.

Dengan terjadinya depresiasi rupiah terhadap dollar AS yang cukup tajam dan terus berlangsung sejak bulan Juli 1997, prospek kelapa sawit dipasar ekspor menjadi lebih menguntungkan. Misalnya, harga CPO pada tahun 1997 rata-rata mencapai Rp 1.105.000 per ton sedangkan diluar negeri mencapai US\$ 546 per ton. Dengan kurs rupiah terhadap dollar AS pada akhir tahun 1997 sebesar Rp 5.000 maka jelas pasar ekspor sangat menguntungkan (CIC, 1998). Dalam periode July 1989 –Juni 2000 harga rata-rata CPO dipasar internasional





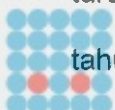
menunjukkan pergerakan yang cukup berarti, yaitu dari harga US\$ 292 per ton (CIF N.W. Europe) pada July 1989 menjadi sekitar US\$ 595 per ton (CIF N. W. Europe) pada Desember 1999 (Statistics of Malaysian Palm Oil, 2000). Menguntungkan pasar ekspor dapat terjadi karena adanya penyesuaian-penyesuaian yang menjadikan biaya produksi lebih murah karena dihitung dengan rupiah.

Tabel 3. Volume dan nilai Ekspor Komoditas Kelapa Sawit Indonesia Tahun 1989-1999

Tahun	Volume(ton)	Nilai(000 \$)
1989	912.950	285.315
1990	1.096.733	277.769
1991	1.453.634	406.952
1992	1.270.539	428.527
1993	1.702.746	585.553
1994	2.116.489	908.486
1995	1.679.081	978.899
1996	1.671.957	825.415
1997	2.967.589	1.146.100
1998	1.479.247	745.250
1999	865.427	269.987

Sumber : FAO, 2000
¹ BPS, 2000

Pada periode 1989-1994, ekspor komoditas kelapa sawit mengalami peningkatan dari hanya 912.950 ton dengan nilai US\$ 285,315 juta pada tahun 1989 menjadi 2.116.489. ton dengan nilai US\$ 908,846 juta pada tahun 1994. Peningkatan ekspor tertinggi sebesar 77,5% terjadi pada tahun 1997 yaitu dari 1.671.957 ton pada 1996 menjadi 2.967,589 ton (FAO, 2000), hal ini dipengaruhi oleh naiknya harga internasional minyak sawit dipasar dunia pada tahun 1997 serta melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika. Pada tahun 1998 dan 1999 ekspor kelapa sawit mengalami penurunan yang cukup besar disebabkan oleh diberlakukannya tarif pajak ekspor kelapa sawit dan produk turunannya. Belanda merupakan negara tujuan ekspor CPO terbesar yang pada tahun 1999 yaitu sebesar 376.361 ton dengan nilai US\$ 125,706 juta, disusul kemudian oleh Malaysia, Singapura, Jerman dan Spanyol. Volume dan nilai ekspor kelapa sawit dapat dilihat pada Tabel 3.





Sampai saat ini Indonesia masih mengimpor komoditas kelapa sawit dari negara lain dan impor terbesar adalah dari Singapura dimana pada tahun 1999 nilai impor ini mencapai US\$ 543 ribu dengan volume sebesar 1.648 ton (BPS, 2000). Sedangkan negara pengimpor lainnya yaitu dari Malaysia, Australia dan Amerika.

Tabel 4. Volume dan Nilai Impor Komoditas Kelapa Sawit Indonesia Tahun 1989-1999

Tahun	Volume(ton)	Nilai (000 \$)
1989	413.144	137.370
1990	26.686	8.051
1991	37.873	13.891
1992	308.744	113.511
1993	151.939	63.671
1994	123.638	55.715
1995	66.116	48.113
1996	107.553	61.173
1997	91.680	55.456
1998	17.617	8.459
1999 ¹	1.648	543

Sumber : FAO, 2000
¹ BPS, 2000

Kebutuhan CPO dalam negeri relatif besar, khususnya untuk minyak goreng. Didalam negeri saat ini terjadi ketidakseimbangan antara suplai dan permintaan CPO. Banyak para pengusaha perkebunan yang mengekspor CPO secara besar-besaran karena dengan kondisi melemahnya nilai tukar rupiah terhadap US\$ membuat produsen lebih untung jika mengekspor produknya. Akibatnya suplai dalam negeri berkurang. Untuk menghambat ekspor Pemerintah sebelumnya menerapkan pajak ekspor sebesar 40% untuk CPO tetapi pada kenyataannya pajak sebesar itu tidak mampu mengurangi laju ekspor bahkan belakangan ini diketahui tidak hanya CPO yang diekspor, tetapi juga tandan buah segar.

Untuk mengurangi laju ekspor dan memperkuat suplai dalam negeri , terhitung sejak 7 Juli 1998 Pemerintah kembali menaikan pajak ekspor (PE) CPO dari 40% menjadi 60% melalui SK Menteri Keuangan Nomor. 334/KMK/07/1998. Pemerintah juga memberlakukan pajak ekspor untuk produk CPO dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



turunannya. Bahkan tandan buah segar sawit dan inti sawit yang semula tidak dikenakan pajak ekspor juga kini dibebani pajak ekspor yang sama.

Data BKPM menunjukkan pada Tahun 1997 tercatat 114 perusahaan dengan investasi mencapai Rp 17.176 milyar, yang terdiri dari 107 proyek baru PMDN dengan investasi Rp 16.851 milyar dan 7 proyek perluasan PMDN dengan investasi Rp 325 milyar. Sedangkan pada Tahun 1998 (Januari-April) terdiri dari 25 proyek baru PMDN dengan investasi Rp 3.031 milyar dan 4 proyek baru PMA dengan investasi US\$ 399,6 juta (CIC, 1998).

Perkembangan industri kelapa sawit di Indonesia dan dunia internasional yang terus bergerak atau berubah dengan cepat, seperti perubahan pola konsumsi minyak nabati, perubahan kurs, meningkatnya investasi serta tingkat persaingan antar perusahaan, dan sebagainya menuntut perusahaan yang bergerak disektor perkebunan kelapa sawit dan produk turunannya untuk secara kontinyu melakukan proses perencanaan strategik sehingga mereka dapat membuat tindakan yang tepat dalam rangka mewujudkan masa depan perusahaan, disamping akan membuat perusahaan dapat terus bertahan didunia bisnis yang secara pasti akan terus berubah.

PT. Hati Prima Agro merupakan perusahaan perkebunan kelapa sawit dan untuk dapat memenangkan persaingan perusahaan harus menerapkan strategi yang antisipatif untuk menjembatani perubahan eksternal dengan kondisi internal yang direpresentasikan oleh sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki perusahaan. Bersaing demi masa depan lebih berkaitan dengan pangsa kesempatan daripada dengan pangsa pasar.

Menurut Hammel dan Prahalad (1984), bersaing untuk masa depan bukan merupakan persaingan antar produk dengan produk atau bisnis dengan bisnis, tetapi merupakan persaingan antar perusahaan. Masa depan selalu berada dihadapan kita oleh sebab itu PT. Hati Prima Agro selalu harus berada pada





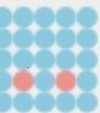
kondisi yang simultan baik dalam proses perencanaan maupun dalam mengimplementasikan rencana-rencananya. Perencanaan merupakan hal pertama yang diperlukan sebelum perusahaan melakukan tindakan.

B. Rumusan Masalah

PT. Hati Prima Agro sebagai perusahaan perkebunan kelapa sawit yang baru mulai berproduksi bersama-sama dengan sekitar 267 perusahaan sejenis menghadapi perubahan eksternal yang berlangsung secara cepat dan terus menerus (berfluktuasinya nilai rupiah, perubahan pola konsumsi masyarakat, dan sebagainya). Sebagai perusahaan yang baru berdiri dan dihadapkan pada situasi internal dan eksternal yang penuh dengan ketidakpastian maka perusahaan memerlukan perencanaan yang tepat dan dapat memberikan hasil yang optimal bagi masa depan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik yang dapat membantu perusahaan untuk mampu bersaing dan mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang ingin dicapainya dimasa yang akan datang.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi perusahaan, maka proposal ini difokuskan pada rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja PT. Hati Prima Agro saat ini (visi, misi, *stakeholder*, kekuatan serta kelemahan perusahaan)?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal PT. Hati Prima Agro?
3. Bagaimana perencanaan strategik yang bermanfaat dalam memantapkan eksistensi perusahaan sesuai dengan masa depan yang ingin dicapai?.





C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui kinerja PT. Hati Prima Agro saat ini (visi, misi, *stakeholder*, kekuatan dan kelemahan perusahaan).
2. Mengetahui kondisi eksternal PT. Hati Prima Agro.
3. Menyusun perencanaan strategik (*strategic planning*) perusahaan yang yang bermanfaat dalam memantapkan eksistensi perusahaan sesuai dengan masa depan yang ingin dicapai.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam memberi arah pengembangan manajemen strategik PT. Hati Prima Agro, yang merupakan implementasi dari perencanaan strategik, dalam mewujudkan masa depan perusahaan disamping untuk membuat perusahaan tetap bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat.

Selain itu penelitian inipun memberikan kesempatan bagi penulis untuk mendalami teori yang diperoleh dan mengaplikasikannya dalam praktek atau kondisi yang sebenarnya, khususnya yang berkaitan dengan perencanaan strategik.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada pengkajian lingkungan eksternal dan internal perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang, penyusunan perencanaan strategi (termasuk didalamnya sasaran jangka panjang, menengah, dan sasaran jangka pendek) PT. Hati Prima Agro selama 5-10 tahun kedepan.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.